

## Themen in dieser Ausgabe:

Blitzlichter 2015 | Ausgewählte ISPA-Projekte  
Personales für Personaler | **Sonderbeilage**

## Interne Kommunikation gewinnt eigenes Profil. - Bedeutung für die Personalarbeit



### 1. VERORTUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION IM WANDEL

Interne Kommunikation (IK), die multimediale Kommunikation mit Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern, ist traditionell eine wichtige, aber immer wieder in der Kritik stehende Teilaufgabe der Personalabteilung, die in Konkurrenz mit anderen Sendern interner Botschaften möglichst effektiv und effizient zu erfüllen ist. In vielen Unternehmen zeigt sich die Tendenz, IK wegen ihrer besonderen betriebswirtschaftlichen Bedeutung in eigenständigen Kommunikationsabteilungen zu bündeln und in die Hände von Experten zu legen. Dem Trendmonitor Interne Kommunikation 2013 von Spachmann/Huck-Sandhu zufolge, verfügen 37% der Unternehmen bereits über eine eigenständige IK-Abteilung; von den übrigen Unternehmen haben mehr als 40% IK in einer Organisationseinheit „Unternehmenskommunikation“ integriert. Nur noch relativ selten wird IK in der Personalabteilung verortet. Im folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Chancen und Risiken für den Personalbereich sich daraus ergeben.

### 2. ZUSAMMENHANG PERSONALMANAGEMENT UND INTERNE KOMMUNIKATION

Was hat IK mit den bekannten Rollen der HR-Professionals in den Personalabteilungen als „Administrative Expert“, „Employee Champion“, „Change Agent“ und „Strategic Partner“ zu tun? Am Beispiel der Mitarbeiterbefragung und Interpretation der Ergebnisse lässt sich der Zusammenhang erklären (Abb.1).

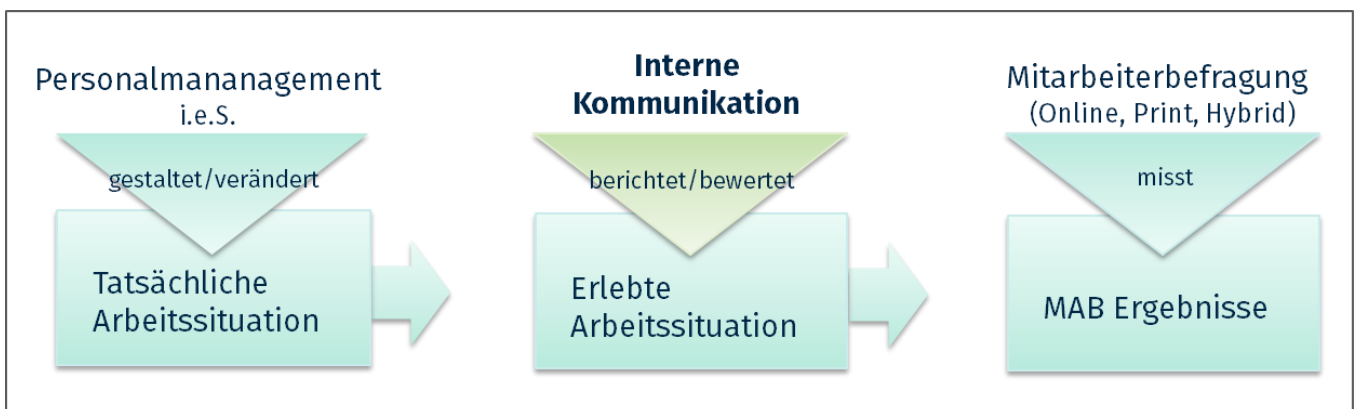


Abb.1: Interne Kommunikation als Einflussfaktor der erlebten Arbeitssituation (vereinfachtes Schema).

**Erläuterung:** Mitarbeiterbefragungen erfassen bestenfalls die erlebte bzw. subjektiv wahrgenommene Arbeitssituation, die von der tatsächlichen (objektiven) Arbeitssituation mehr oder weniger stark abweichen kann. Die tatsächliche Arbeitssituation wird durch Entscheidungen und Maßnahmen der Personalabteilung und Fachbereiche über die soziotechnische Gestaltung der Arbeitsplätze und des Arbeitsumfeldes maßgeblich festgelegt, abgestimmt mit den Zielen und Strategien des

Unternehmens. IK dagegen nimmt Einfluss auf die erlebte Arbeitssituation, speziell auf die positiv oder negativ eingefärbte Wahrnehmung und Beurteilung der tatsächlichen Arbeitssituation. Damit kreuzen sich Aufgaben der Personalabteilung und der IK; ein Konfliktpotenzial entsteht: wer ist für was zuständig?



### 3. FACTS & FIGURES - EMPIRISCHE KOMMUNIKATIONSFORSCHUNG

Die Überlegungen zum Einfluss der IK auf die erlebte Arbeitssituation werden durch Ergebnisse der empirischen Kommunikationsforschung gestützt.

- A) **Hauptaufgaben der IK** nach Selbsteinschätzung IK-Verantwortliche 2013:
  - (1) Botschaften der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter transportieren (87%)
  - (2) Meinungsbildung unter den Mitarbeitern fördern (53%)
  - (3) Zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern vermitteln (47%)
  - (4) Forum für Mitarbeiter bieten, um sich auszutauschen (33%)
  - (5) Interne Interessendurchsetzung der Unternehmensleitung unterstützen (31%)
- B) **Themenschwerpunkte der IK** nach Selbsteinschätzung IK-Verantwortliche 2013:
 

Die Themen der HR-Kommunikation werden vornehmlich von der Unternehmensleitung vorgegeben (87%), dazu werden Hintergrundinformationen geliefert. Aber es werden auch eigene Themen gesetzt und neue Themen aktiv vorangebracht (77%). Desweiteren reagiert HR-Kommunikation auf Themen, die bereits im Unternehmen kursieren bzw. den Mitarbeitern auf den Nägeln brennen (jeweils 68%).
- C) **Wirkungen der IK** nach Selbsteinschätzung IK-Verantwortliche 2013:
 

Am häufigsten werden genannt:

  - (1) Agenda-Setting, d.h. Einbringen von Themen in die Diskussion (52%)
  - (2) bestimmen, in welchem positiven oder negativen Tenor über unternehmensrelevante Themen gesprochen wird (40%)
  - (3) bestimmen, über welche Themen gesprochen wird (36%)
  - (4) prägend Einfluss nehmen, wie die Mitarbeiter einzelne Themen bewerten und welche Einstellungen dazu vorhanden sind (30%)

Quellen: Spachmann, K./Huck-Sandhu, S.: Interne Kommunikation, in: Bentele, G. u.a. (Hrsg.), Kommunikationsmanagement, August 2013, S. 1-30; smc/DPRG (Hrsg.): Trendmonitor Interne Kommunikation 2013, Berlin 2014.



### 4. CHANCEN UND RISIKEN FÜR PERSONALABTEILUNG

Die organisatorische Verselbständigung der IK kann positive Auswirkungen (Chancen) wie auch negative Auswirkungen (Risiken) auf die Personalabteilung und auf die von ihr beanspruchten Rollen haben (vgl. Abb.2).

Chancen für Personalabteilung	Risiken für Personalabteilung
<b>Beispiele</b>	<b>Beispiele</b>
(1) Entlastung von IK-Aufgaben und Konzentration auf das Kerngeschäft	(1) Verlust an Einfluss auf Agenda-Setting und Meinungsbildung über Personalarbeit
(2) Professionalisierung IK und positiven Einschätzung der Personalarbeit durch Zielgruppen	(2) schwächer werdende Kongruenz der kommunizierten Inhalte mit der tatsächlichen Arbeitssituation
(3) Unterstützung für beanspruchte Rollen	(3) Interessenkonflikte bei der Erfolgszuweisung auf Personalabteilung oder IK und bei der Wahrnehmung attraktiver Rollen

Abb.2: Mögliche Auswirkungen eigenständige IK auf Personalabteilung.

Am Streitfall „Mitarbeiterbefragung“ wird deutlich, dass eine einvernehmliche Abgrenzung der Aufgaben und enge Zusammenarbeit unverzichtbar sind für die Beantwortung der Frage: wer ist zuständig- Personalabteilung oder IK-Abteilung? Schließlich besteht die Tendenz, die Reichweite und Zuständigkeitsbereiche der IK immer weiter auszudehnen.